

## VÁLTOZÁSOK A SOURCING-MODELLEKBEN A VÁLSÁG HATÁSÁRA

*A tanulmány a gazdasági világválság informatikai szolgáltatásnyújtási és szolgáltatás-igénybevételi (sourcing-) modelleken érzékelhető hatásait vizsgálja nemzetközi és hazai szinten, szakirodalmi kutatás alapján. Ezt követően a szerző bemutatja a kapcsolódó hazai (ügyfél- és szolgáltatóoldali) tapasztalatokat, majd értékeli és összehasonlítja a nemzetközi és hazai érzékeléseket. Végül a hazai tapasztalatok alapján következtetéseket von le.*

### BEVEZETÉS

A 2008-ban kezdődő nemzetközi pénzügyi, majd gazdasági világválság történelmünk eddigi legsúlyosabb globálisan értelmezhető gazdasági válsága az 1929–1933 között lezajlott túltermelés okozta világválság óta. Megállapítható, hogy a 2008-ban kezdődő gazdasági krízis hatásai az informatikát is elérték, számos kényszerű változást okozva az ágazat szereplői számára, valamint az informatikai szervezetek működésének tekintetében [Fekete 2009].

A válság okozta informatikai irányultságú változások a szolgáltatásnyújtás gyakorlatában is módosulásokat idéztek elő. Az ellátási stratégiák piacát számos, közvetlenül a válságból eredeztethető hatás érte [a szolgáltatási modellek összefoglalását lásd CISDS 2008 és Hyder et al. 2002]. A válság a vállalati informatika területét is elérte. A vállalatok a változásokra gyakran hasonló intézkedésekkel válaszoltak, ami pedig egyre inkább kirajzolta a válság okozta változások kezelési gyakorlatát. A tanulmányban a válság hatására kimutatható *informatikai szolgáltatási modellekben* bekövetkezett változásokat és a válaszlépéseket tekintjük át.

### 1. A NEMZETKÖZI MEGFIGYELÉSEK ALAPJÁN KIMUTATHATÓ VÁLTOZÁSOK

A szolgáltatásnyújtás területén a nemzetközi szakirodalmi szemle alapján az *1. táblázatban* ismertetett változások azonosíthatók.

#### 1.1. ADMINISZTRATÍV VÁLTOZÁSOK

##### *1.1.1. A szerződésekben beállt változások*

A szolgáltatásnyújtási szerződésekben a válság hatására jelentős változások következtek be. Kimutatható, hogy az ellátási stratégiát lefedő megállapodásokban beálló módosulások a válság okozta drámai gazdasági szituációra adott *válaszként* értelmezhetők [OSF 2010]. A megállapodások mind tartalmukban, mind szerkezetükben átalakultak. A szerződésekben bekövetkezett változásokat a célok és követelmé-

nyek átformálódása, a prioritások átértékelése, valamint a kontroll fokozott igénye indukálta [Jayatilaka–Hirschheim 2009].

1. táblázat: Nemzetközi szintű változások a szolgáltatásnyújtásban

Kategória	Hatás
Adminisztratív változások	Szerződésekben beállt változások
	Döntési periódus hosszának változása
	Előtérbe kerültek a szolgáltatási modellek
Gazdasági változások	Szolgáltatói konszolidáció
	Alternatív árazási módszerek előtérbe kerülése
Informatikai változások	Az innováció iránti fokozott érdeklődés
	Standard szolgáltatások irányába történő elmozdulás

Forrás: saját táblázat Bendor-Samuel-Simanson [2009], Dressler-Maggio [2010], Greenfield [2011], Jayatilaka-Hirschheim [2009], Juan et al. [2010], Maurer [2011], OSF [2010], OTC [2009], Rangineni [2009] alapján

Az egyre erősödő költségérzékenység a szerződések átvizsgálását eredményezte, költségcsökkentési lehetőségek feltárása érdekében [Overby 2010]. A szolgáltatási igények hatékonyabb kielégítése végett a szolgáltatókat újratenderezítették, a szerződéseket pedig újratárgyalták [OSF 2010]. Megállapítható, hogy a válság indukálta költségcsökkentési igény következtében kisebb méretű, alacsonyabb értékű, kevesebb szolgáltatást lefedő, egyszerűbb szerződések jöttek létre [Brahma 2011].

A több évre szóló, stratégiai jelentőséggel bíró szerződéseket tendenciaszerűen a rövidebb időtartamú (1–2 éves, vagy akár néhány hónapos) és ezáltal gyakoribb újraszereződést igénylő kontraktusok váltották fel. A rövidebb időtartam a piachoz való fokozott igazodást teszi lehetővé, ami a bizonytalan gazdasági helyzetben rendkívül fontos [Rosenthal 2009].

A szerződések árszínvonala általánosságban csökkent, mivel – engedve az ügyféloldali nyomásnak – ugyanazon szolgáltatásokat alacsonyabb áron teljesítették. Kiemelt figyelem övezi a nagyobb modularitást célzó, jobb skálázhatóságot biztosító *használatalapú árazási mechanizmusokat*, valamint a havidíjas szolgáltatási konstrukciókat [Overby 2009] és [ÁIHP 2009]. A szolgáltatók belátták, hogy az ügyfelek megtartása érdekében nagyobb rugalmasságot kell tanúsítani a fizetési határidők és más szerződési feltételek vonatkozásában [Brahma 2011, Bendor-Samuel-Simanson 2009]. Az ügyfelek megnövekedett alkuereje a volumenváltoztatási igény tekintetében is megmutatkozott. Az ügyfelek az újratárgyalás nélküli volumenmérés igényének adtak hangot [George 2010].

### 1.1.2. A döntési periódus hosszának változása

A válság okozta bizonytalanság, valamint a létszámleépítések következtében beálló állandó munkaerőbeli ingadozások a döntési szituációk erőteljes lelassulását eredményezték. Ezek a változások arra késztették ugyanis a döntéshozókat, hogy mind a mindennapi, mind pedig az azon túlmutató döntéseket egészen egyszerűen befejezzék, és a döntést a bizonytalanságok csökkenésére, valamint a tőzsdei, politikai, és iparági változásokra várva elhalasszák [Bendor-Samuel-Simanson 2009].

Az informatikai döntéshozók kivárása, a döntési szituáció meghosszabbodása a válság okozta kényelmetlen helyzetre adható egyfajta válaszlépés. A status quo fenn-

tartása érdekében a döntéshozók a szükséges intézkedésekkel, iránymutatásokkal, döntésekkel késlekednek, várva arra, hogy a gazdasági erősödés jelei megmutatkozzanak [IOS 2011]. Ez az általánosan tapasztalt várakozó magatartás azonban komoly károkat okozhat: a döntések tárgyának, valamint aktualitásának elévülését, ezáltal a potenciális üzleti haszon elvesztését vonhatja maga után.

### 1.1.3. Előtérbe került szolgáltatási modellek

A válság okozta gazdasági környezet a már létező, azonban ezidáig háttérbe szorult *alternatív szolgáltatási modellek* előtérbe kerülését eredményezte.

A *multisourcing* modell révén a szerződött szolgáltató szervezetek mindegyikének külön-külön költségcsökkentési igény nyújtható be, ezáltal lehetőség nyílik a megrendelő szervezetek által elvárt szolgáltatások összességében alacsonyabb áron történő igénybevételére – így minden egyes szolgáltatóval a legkedvezőbb alku kialakítására [Rosenthal 2009].

A *visszaszervezés* iránti érdeklődés – mint egy, a gazdasági krízis okozta szervezeti viselkedési minta – főként a kontroll iránti fokozott igényből, valamint az ennek következtében remélt költségcsökkentési potenciálból eredeztethető. Motivációs tényezőként említhető továbbá a *mérethatékony* elérése, valamint a válság kapcsán megváltozott üzleti stratégiához való hatékonyabb alkalmazkodás is [Beardsell 2010].

A válság kapcsán előtérbe került mindennemű *nearshore* és *onshore* célzatú modell is. A jelenség háttérében a kulturális tényezők hasonlósága, az azonos időzóna, a hasonló gazdasági és szabályozási környezet, valamint a földrajzi távolság okozta előnyök realizálási szándéka áll [Ilosvai 2009 és GEM 2009].

## 1.2 GAZDASÁGI VÁLTOZÁSOK

### 1.2.1. Szolgáltatói konszolidáció

A szerződött ügyletek méretének csökkenése, a nyújtott szolgáltatások árazásában a szolgáltatókra irányuló fokozott költségérzékenység, a hozzáadott érték (folyamat- és technológiatapasztalat) iránti megnövekedett igény, valamint a globális piacok felé nyitás szükségessége a szolgáltatók *konszolidációjához* vezetett [GEM 2009]. A szolgáltatóoldali konszolidáció főképp felvásárlásokban nyilvánul meg, kiegészítő képességek megszerzésére irányulóan, mind a funkciók, mind az iparágak, mind pedig a földrajzi elhelyezkedésből származó adottságok tekintetében [Overby 2009].

### 1.2.2. Alternatív árazási módszerek előtérbe kerülése

A válság hatására az árazási modellekben is változások jelentek meg. Megállapítható, hogy a kialakult gazdasági helyzet *új árazási modellek* megjelenésével járt. Ezek az alternatív árazási módszerek (az ügyféloldali igények megváltozása következtében) dominálják a korábban alapértelmezett szerepet betöltő fix árazású modellt.

Az ügyféloldal a korábbiakban említett költségérzékenység következményeként a rugalmasság igényét helyezi előtérbe. Szűkös erőforrásaik hatékony elosztásának igénye megköveteli, hogy a *használatalapú* árazást preferálják a fix díjszabás helyett. A használatalapú árazás elérésére több hasonló lehetőség kínálkozik, amelyek e közös fő jellemzőn túl különböző sajátos tulajdonságokkal, előnyökkel és hátrányokkal rendelkeznek. Az ügyfél speciális helyzetének megfelelően legalkalmasabb árazási módszer kiválasztása így a rugalmasság elvárásán túl további megfontolások vizsgálatát igényli [George 2011], [PM 2009] és [Goolsby 2011].

### 1.3. INFORMATIKAI VÁLTOZÁSOK

#### 1.3.1. Az innováció iránti fokozott érdeklődés

Az innováció iránti igény növekedését szemlélteti az a 2011. januári felmérés, amely több traktusában is az innováció informatikai vezetők által érzékelt szükségességét ismerteti. Az üzleti innováció az informatikai vezetők hosszú távú céljai között első helyen szerepel, és ezt alátámasztandó, a vezetők idejének és figyelmi fókuszának legerőteljesebb növekedése az üzleti innovációval kapcsolatos időtöltésben mutatkozik meg, a jelenlegi 25 százalékról 3–5 éven belül 54 százalékra emelkedve. [SOTCS 2011] Az innováció iránti igény a szolgáltatás területére begyűrűzve az ellátási stratégiák fejlesztésének innovatív megközelítésében, a kiaknázatlan lehetőségek feltárásában, az innováció közvetlen és közvetett árbevétel-növelő voltának beépítésében mutatkozik meg. [Tonninger 2011]

A megnőtt innovációs érdeklődés kapcsán a nemzetközi szakirodalom leggyakrabban a *számítási felhő* irányzatot tárgyalja [Overby 2009]. A megközelítést kiemelt érdeklődés övezi, azonban megjegyzendő, hogy ezen megoldások egyelőre még erőteljesen a Hype-görbe csúcsa közelében helyezkednek el, későbbre tolva az ésszerű, mindennapi alkalmazás időszakát [Fenn-LeHong 2011].

#### 1.3.2. Elmozdulás a standard szolgáltatások irányába

A válság okozta növekvő költségérzékenység következtében a szolgáltatásokat igénybevevő ügyfelek lassan megtapasztalták, hogy az ügyfélre szabott, specializált szolgáltatás jóval többbe kerül, mintha egy standard szolgáltatást vennének igénybe [Mathers 2011]. Ennek megfelelően növekvő érdeklődés mutatkozott a belső folyamatok racionalizálására, valamint a szolgáltatók által nyújtott standard szolgáltatások igénybevételére. Az ügyfélre szabott megoldásokat tehát az érdeklődés megváltozása miatt a standard szolgáltatások váltották fel [Overby 2010].

## 2. HAZAI GYAKORLATI TAPASZTALATOK

### 2.1. ÉRZÉKELHETŐ HATÁSOK A HAZAI GYAKORLATBAN

A tanulmány második fejezete a szolgáltatásnyújtás válság hatására bekövetkező hazai változásaival foglalkozik. A kutatás célja a válság következtében érzékelhető

hazai szolgáltatási változások azonosítása, a nemzetközi szakirodalom áttekintése során megállapított, előző fejezetben bemutatott tapasztalatokhoz hasonlítása, az ezen megfigyelések között fellelhető eltérések feltárása, valamint az elméleti alapot szolgáltató releváns szakmai tanulmányokban foglaltak gyakorlati megvalósulásának vizsgálata volt. Ehhez három, a szolgáltatásnyújtás és -igénybevétel különböző területeit (a szolgáltatói- és ügyféloldalt) reprezentáló szereplővel készült személyes interjú. A válaszadók egy  *hazai bank* (mint szolgáltatásokat igénybevevő), egy  *multinacionális informatikai vállalat* hazai képviselője (mint szolgáltatásnyújtó), valamint egy infokommunikációs szolgáltatásokat nyújtó multinacionális tulajdonossal rendelkező, rendszerintegrációval foglalkozó  *informatikai cég* (mint szolgáltatásnyújtó) szakmai képviselői voltak.

A kutatás alapvető eredményeit a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: A válság hatására érzékelhető hazai tapasztalatok

Aspektus	Érzékelhető hatások
Szolgáltatói kapcsolatok	Szolgáltatói konszolidáció
	Kapcsolatok elmélyültsége
	Szolgáltatóváltás, ügyfélmegtartás
Szerződések	Szerződések átvizsgálása és újratárgyalása
	Szerződések tartalmi és szerkezeti átalakulása
	Szolgáltatások árazása
	SLA-komplexitás
Szolgáltatásnyújtási modellek	Új szolgáltatásnyújtási modellek iránti érdeklődés
	Új szemléletmódok, megfontolások
IT-beruházások	A beruházások szigorodó indoklása
	A beruházások elhalasztása, újraindítása
	Új projektötletek, fejlesztési területek

Forrás: saját szerkesztésű táblázat a kutatás eredményei alapján

## 2.2. SZOLGÁLTATÓI KAPCSOLATOK

### 2.2.1 Szolgáltatói konszolidáció

Megállapítható, hogy a szolgáltatók piacán konszolidáció zajlik. A megkérdezett vélemények alapján a konszolidáció hazánkban is egyértelműen érzékelhető.

Ügyféloldalon megfigyelhető, hogy a költségérzékenység növekedése nyomán a szolgáltatások különböző szolgáltatóktól való igénybevétele helyett azok összevonása, csoportosítása, és a szolgáltatói kapcsolatok számának csökkenése következett be. A banki szereplő ennek kapcsán a kezelt kapcsolatok számának mintegy felére apadásáról számolt be. A különböző részlegek egyazon szolgáltatóval fenntartott kapcsolatait összevonták és központosították.

A szolgáltatói oldal a konszolidáció szükségszerűségéről nyilatkozott, ami azonban nem közvetlenül a jelenlegi gazdasági válsághoz köthető, hanem annál hosszabb időtávra nyúlik vissza. A válság kapcsán arról számoltak be, hogy a szolgáltatói konszolidáció erőltetetten gyorsult.

A megkérdezettek véleménye alapján elmondható, hogy míg az ügyfél a szolgáltatók számának érzékelt és tudatos csökkentését közvetlenebb módon a válság hatásának tulajdonítja, addig a szolgáltatói oldal a konszolidáció korábról datálhatóságaról számol be, és a tendencia erősödését köti közvetlenül a válság hazai megtapasztalásához.

### 2.2.2. A kapcsolatok elmélyültsége

A szolgáltató partnerekkel fennálló kapcsolatok ápolása, kezelése tekintetében megfigyelhető, hogy azokat *a stratégiai partnerség jegyében átértékelték*.

Az ügyféloldalon ismeretessé vált, hogy azon szolgáltatókkal, amelyeket az ügyfél stratégiai partneri szereppel tüntetett ki, szorosabb együttműködést hoztak létre a hosszú távú összetartás, együttgondolkodás által elérhető sikerek realizálása érdekében. Erősítették a szolgáltatóval fennálló köteléket, kitüntetett figyelmet szenteltek nekik a kapcsolat kezelése során, mondhatni összefogtak velük, a válság okozta fájdalmas következmények együttes leküzdése érdekében.

A beszállítói kapcsolatok értékeléséről és célzott elmélyítéséről a szolgáltatói oldal is beszámolt. A kapcsolat elmélyítése egyértelműen a szolgáltató érdeke is, ezért ennek eléréséért célzott tevékenységeket végeznek, hiszen a meglévő ügyfelek megtartása a válság begyűrűzése folytán elsődleges szemponttá vált. A vélemények alapján pedig az is ismertté vált, hogy az ügyféllel fenntartott kapcsolat elmélyítése az ügyfél bizalmának növelését, az igények biztosabb áramlását, és a piacon elérhető helyettesítő lehetőségek felkutatásának csökkenését eredményezheti.

A megkérdezettek mindkét oldalon a szolgáltatói kapcsolatok stratégiai szempontú vizsgálatáról és elmélyítésének szükségességéről számoltak be. Az érzékelt hatást a válság okozta turbulens környezet, valamint a megnövekedett költségérzékenység indukálta.

### 2.2.3. Szolgáltatóváltás, ügyfélmegtartás

A szolgáltatói kapcsolatok korábbi fejezetekben bemutatott tendenciáival párhuzamosan egy egymással merőben szembenálló hozzáállás is megfigyelhető. A különböző szempontok a két oldal eltérő igényeiből eredeztethetőek.

Ügyféloldalon – a költségérzékenység felerősödése következtében – arra mutatkozik igény, hogy a szolgáltatásokat minél költséghatékonyabb kapcsolatrendszerből lássák el. Ennek érdekében az ügyfelek akár szolgáltatót is hajlandóak váltani. Az ügyféloldal fókusza tehát nem magára a szolgáltatóra, hanem a nyújtott szolgáltatás költséghatékonyására irányul.

A szolgáltatói oldalról származó vélemények ezzel szemben arra mutatnak rá, hogy a szolgáltatók elsődleges szempontja a meglévő ügyfelek megtartása. Meggyőződésük, hogy egy esetlegesen megszerzett új ügyfél nem pótolja egy meglévő ügyfél elvesztéséből eredő károkat. A szolgáltatók tehát az ügyfelek maguknál tartását priorizálják, fókuszuk a meglévő ügyfelek megtartásán van.

A két oldal egymásnak feszülő magatartása az eltérő érdekrendszerből adódik. Mindkét megfigyelési eredmény a válság közvetlen hatásának tudható be. A figyelem egymástól különböző fókuszának felismerése fontos előrelépés lehet a saját

érdek érvényesítése révén nyerhető előnyök realizálása, valamint másik oldallal való együttműködés javítása céljából.

## 2.3. SZERZŐDÉSEK

### 2.3.1. A szerződések átvizsgálása és újratárgyalása

A megnövekedett költségérzékenység a szolgáltatókkal fennálló szerződések átvizsgálását és újratárgyalását eredményezte. Az átvizsgálás a szerződésekben fellelhető rejtett költségek eliminálására, az újratárgyalás pedig azok értékének csökkentésére és a feltételek ügyféloldali lazítására irányult.

A tárgyalások ügyféloldalról – a bankok közismerten erős alkupozíciója miatt – ugyanazon minőségű szolgáltatások alacsonyabb áron történő igényléséről szóltak. Emellett a bank a szolgáltatási feltételek igénybevevői oldali lazítását kérvényezte. A szerződések újratárgyalása a bank erős alkupozíciójából adódóan nagyrészt sikeresen lezajlott.

A szolgáltatók ügyfeleik hasonló igényei miatt már ismert jelenségként kezelik a szerződések újratárgyalását, és tudják, hogy szolgáltatói mivoltukban való sikeres fennmaradásuk érdekében a kért változtatásoknak javarészt eleget kell tenniük. A szolgáltatói oldal azonban inkább a korábbi díj megtartását igényli. Ezen összeg fenntartásáért cserébe a szolgáltatáscsomag egyéb hozzáadott értékekkel való kibővítését is hajlandóak vállalni.

Az ügyféloldali és a szolgáltatóoldali vélemények a szerződések átvizsgálásának, újratárgyalásának tendenciáját egyértelműen igazolják. Különbség mutatkozik azonban a szolgáltatói díj és a szolgáltatási minőség egymáshoz való viszonyának tekintetében.

### 2.3.2. A szerződések tartalmi és szerkezeti átalakulása

A válság közvetlen hatásaként a szerződések – az átvizsgálást követően – mind tartalmukban, mind pedig szerkezetükben átalakultak.

A megkérdozett ügyféloldali szereplő a szerződések tartalmi átalakulásáról számolt be. A változások közé sorolta a szerződések új követelményekkel történő kibővítését (megfelelőség, kockázatvállalás, átláthatóság, informatikai biztonság, költségcsökkentés), ezek minél egzaktabb leírását és külön klauzulákba foglalását, valamint a fizetési feltételek enyhítését és a fizetési határidők tágítását.

A szolgáltatói oldalon elhangzott vélemények a szerződések tartalmi és szerkezeti átalakulásáról szóltak. Meglátásuk szerint a szerződések időtartama csökken, a fizetési határidő kitolódik, a kötbér feszesebbé válik, az árfolyamkockázat kikerülésére törekedve tartalmi újítások jelennek meg. Ezzel egyidejűleg a szerződés szerkezete átalakul, komplexebbé válik, több témát fed le, tartalma egyre bővül. Kiemelendő változás továbbá, hogy a szolgáltatók szerződéseikben *egyösszegű díjtételben* igyekeznek megtéríteni költségeiket.

Az ügyfél- és szolgáltatóoldali véleményeket összevetve tehát megállapítható, hogy azok a szerződések átalakulásának tényével kapcsolatosan megegyeznek.

Mindkét oldal konkrét szerződésbeli pontokat, témaköröket sorol fel az érzékelt változás kapcsán. Ezek közül néhány egyezik, mások csak egyik oldalon jelennek meg. Ez azonban inkább a felsorolások pontatlanságából, mintsem különböző észlelésekből adódik. Valóságos különbségként mutatkozik azonban a szolgáltató egyetlen díjösszeg feltüntetése iránti igénye. Ez szembemegy az ügyfél átláthatóságot célzó, korábban ismertetett elvárásával. A szolgáltatóoldali vélemény a téma kapcsán be is számolt az ügyfelek átláthatóságot célzó megnövekedett igényéről, azonban saját üzleti érdekeiket érvényesítve az egyösszegű díj meghatározása iránti törekvéseiket mindaddig fent kívánják tartani, amíg ezt az ügyfél nem nehezményezi.

### 2.3.3. A szolgáltatások árazása

A válság indukálta turbulens környezet *új árazási modellek* kialakulását és az igénybevételük iránti érdeklődés növekedését idézte elő.

Az ügyféloldali vélemény nem érzékelt az árazási mechanizmus átalakulását, az elhangzottak szerint a hagyományos árazási módszerek elegendőnek bizonyulnak igényeik teljesítéséhez, a hangsúlyt a fizetési feltételek kedvezőbbé tételére helyezik. Az új modellek kapcsán elutasító magatartás figyelhető meg, ami a reputációs kockázatból adódik.

A szolgáltatói oldal az árazási mechanizmusokban beálló változások érzékeléséről számolt be (a téma körülménye során elhangzott a *használatalapú*, a *mérföldkőalapú*, valamint a T&M árazási modell előtérbe kerülése). Habár a vélemények alapján a szolgáltatók továbbra is a *projektalapú árazást* preferálnák, a megváltozott ügyféligények következtében alkalmazkodnak az új elvárásokhoz.

A vizsgált szempont kapcsán a két oldal megállapításai ellentmondást tükröznek. Míg az ügyféloldal képviselője nem hangsúlyozta az új árazási mechanizmusok használata iránti igényeket, addig a szolgáltatói oldal – az ügyféloldali igények megnövekedésére hivatkozva – nyitott az új árazási módszerek alkalmazása iránt. Az ellentmondás a kutatásban résztvevő szereplők alacsony számának, valamint a speciális banki területi véleménynek tulajdonítható.

### 2.3.4. SLA komplexitás

A *szolgáltatási szint szerződés*ek (Service Level Agreement, SLA) komplexitása a válság következtében változáson esett át.

Ügyféloldalon a kutatás egyértelműen érzékelhető változásokat mutatott ki, amelyek a válság közvetlen hatásának tulajdoníthatók. A válaszadó a korábban be nem tartott részletek előtérbe kerüléséről és szigorúbb betartatásáról számolt be, amit a korábban említett új elvárások megjelenésével magyaráz. A törvényi megfelelés szándéka és a reputációs kockázat kezelése a korábbiakban háttérbe szorult SLA aspektusok szigorúbb ellenőrzését követelte meg.

A szolgáltatói vélemények ezzel szemben rámutattak, hogy az ügyfelek a lehetséges költségcsökkentés jegyében hajlandóak az szerződéseikbe foglalt követelmények enyhítésére. Az ügyfél költségkeretének drasztikus csökkenése az SLA komplexitásának csökkenéséhez és az elvárások enyhüléséhez vezetett.



Az ügyfél és szolgáltató eltérő véleménye az ügyfél speciális helyzetéből adódik. A banki területen a válság hatására megjelenő különleges igények az SLA-k szükség-szerű szigorításához vezettek. Ezzel szemben a szolgáltatói vélemények az ügyfelek egy tágabb csoportjáról szólnak. A nem speciálisan banki ügyfelek a költségcsök-kentés jegyében hajlandóak az SLA komplexitásán csökkenteni, míg erre egy bank esetében nem adódik lehetőség.

## 2.4. SZOLGÁLTATÁSNYÚJTÁSI ÉS -IGÉNYBEVÉTELI MODELLEK

### 2.4.1. Új szolgáltatási modellek iránti érdeklődés

A válság hatására változások álltak be az alkalmazott vagy igénybe venni kívánt szol-gáltatási modellek területén is. Ez egyrészt a korábban háttérbe szorult modellek előtérbe kerülését, másrészt pedig új modellek megjelenését jelentette. A korábban ismertetett új elvárások következtében fokozott igény jelentkezett az azokat esetle-gesen jobban kielégítő szolgáltatási modellek iránt.

Az ügyféloldal szerint a szolgáltatók stratégiai szerepének értékelése kapcsán a *partneri együttműködés*, a szolgáltatói konszolidáció következtében pedig a *multi-sourcing* modellje került előtérbe. A válaszó számos kiszervezett szolgáltatás *visszaszervezéséről* is beszámolt. A jelenleg kiemelt figyelemhez jutó különböző *felhőalapú megoldások* a megkérdezett bank esetében egyelőre még csak az ún. *első Hype-fázisban* vannak. Az elgondolás iránti érdeklődés nagy, de a konkrét alkalmazáshoz még a megoldásokkal kapcsolatos gyakorlati tapasztalatok, bench-mark-adatok bővülésére van szükség. Az *offshore megoldások* kapcsán a banki véle-mény megoszló érzelmekről számolt be. A szolgáltatókkal fenntartott kapcsolatok mind földrajzi, mind kulturális értelemben túl távolinak tekinthetők. A fentiekkel ellentétben a *nearshore megoldások* iránti érdeklődés fokozódik. Jelenleg azonban csupán az igény jelentkezik a megvalósításukra, mód viszont erre (egyelőre) egyér-telműen nincs.

A szolgáltatói oldali vélemények a visszaszervezési igény enyhe növekedéséről számolnak be. Az elmondottak alapján *inkább a kiszervezés* iránti igény dominan-ciája tapasztalható. A vélemények a kiszervezés térhódítását azonban nem a válság hatásának tekintik, hanem korábbról eredeztethető tendenciaként definiálják. A szolgáltatók szerint az ügyfelek igényei között egyre hangsúlyosabb szerepet kap, hogy csak és kizárólag az igénybevett szolgáltatásokért kívánnak fizetni. Ezzel pár-huzamosan az igény szerinti volumennövelési és -csökkentési törekvés is felszínre került. A felhőalapú szolgáltatás kapcsán a szolgáltatók az ügyféloldallal egyező állásponton vannak. A szolgáltatói vélemények szerint a piac jelenleg érettségét tekintve még nem áll készen arra, hogy a felhőalapú szolgáltatási modelleket alkalmazni tudja a gyakorlatban. Az ez irányú haladást azonban a téma körüli fokozott érdeklődés egyértelműen demonstrálja.

A kutatás eredményeként megállapítható, hogy az ügyfél- és szolgáltatóoldali vélemények a téma kapcsán javarészt megegyeznek. A felhőalapú modellek iránti érdeklődés mindkét oldalon tetten érhető. A gyakorlati alkalmazást illetően mind-két fél egyöntetűen hiányos tapasztalatokról számolt be. A szolgáltatói oldal a visz-

szaszervezés, mint tendencia tekintetében az ügyféloldallal szemben (részben) ellentmondó véleménynek adott hangot.

#### 2.4.2. Új szemléletmódok, megfontolások

A válság hatására a standard szolgáltatások térhódítása, a *közmű jellegű IT szemlélet* elterjedése, valamint az új megfontolások iránti ügyféloldali nyitottság mutatható ki.

Az ügyféloldal a közmű jellegű IT szemlélet terjedését érzékeli. Az új megfontolások iránti igény kapcsán a megkérdozett szereplő a változás alapvetően kellemetlen voltáról, szükségességének elfogadásáról, azonban belső ösztönös elutasításáról számolt be.

A szolgáltatói álláspontok ugyancsak a közmű jellegű IT szemléletmódjának erősödését jelezték. A személyreszabottság tekintetében megállapítható, hogy annak mértéke az ügyfél üzletmenetének fejlettségétől, a szolgáltatás jellegétől, valamint a válsaggal kapcsolatos alapvető magatartástól függ. Az ügyfelek az alaptevékenységek tekintetében személyreszabottságot várnak el, míg a támogató és menedzsmenttevékenységek kapcsán a standard szolgáltatások iránt érdeklődnek. Az új megfontolások tekintetében a szolgáltatói oldal erősen érdeklődő, azonban meglehetősen óvatos és tartózkodó, főleg a változások kellemetlen volta miatt.

Az ügyfél- és szolgáltatói oldal egyező véleményen van a közmű jellegű IT szemléletmód erősödése, valamint az új megfontolások iránti óvatos tartózkodás és a változás belső ösztön vezérelte elemi elutasítása tekintetében. A szolgáltatói oldal a személyreszabottság témaköre kapcsán különböző szempontok alapján sorolja be az érzékelt ügyféloldali hozzáállásokat.

## 2.5 IT-BERUHÁZÁSOK

### 2.5.1. A beruházások indoklásának szigorúbb előírása

A válság hatással volt az IT-fejlesztések alapját jelentő IT-beruházások, projektek területére is. A szűkülő költségkeretek a beruházások indoklásának szigorúbb megkövetelését, a megtérülési idő csökkenését eredményezték.

Az ügyféloldali válaszadó arról számolt be, hogy a projektek indokoltságának vizsgálata elmélyültebbé vált, kritikus szerepet tulajdonítva a projektből kinyerhető azonnali vagy legalábbis rövid távú hasznok kimutatásának. Az egy éven belüli megtérülés iránti igény nőtt, és ez a követelmény a 2008 óta eltelt néhány évben nemigen változott. Ismeretessé vált továbbá az is, hogy a megtérülési idő rövidülésének igényével párhuzamosan a jóváhagyási szintek is módosultak. Egy-egy projekt engedélyezéséhez a korábbiakhoz képest magasabb szintű jóváhagyásra van szükség. A gyors megtérülés azonban nem képes felülmúlni minden egyéb szempontot. Példaként említhető a *megfelelőség* területe, hiszen ennek elvárása felülmúlja a gyors megtérüléssel kapcsolatos igényeket.

A szolgáltatóoldali vélemények ugyancsak arról tanúskodtak, hogy a projektek indokoltságának vizsgálata szigorúbbá, kiterjedtebbé, hosszabbá, körülményesebbé

bé vált, továbbá, hogy a megtérülési mutatószámok tekintetében szigorodás mutatkozik. A projektek indokoltsági, megtérülési vizsgálata a megismert tendencia szerint az elindításhoz szükséges pénzüsszeg beáramlásával zárul. Ez a magatartás az ügyfelek „napról napra” szemléletű üzletmenet felé haladásáról is tanúskodik. A megfigyelések alapján a szolgáltatói oldalon is megállapítható azonban, hogy a gyors megtérülés nem múl felül minden egyéb szempontot.

A témakör kapcsán az ügyféloldali és a szolgáltatóoldali vélemények teljes mértékű egyezősége figyelhető meg, mind a hatások érzékelését, mind pedig a vélemény polaritását tekintve.

### *2.5.2. A beruházások elhalasztása, újraindítása*

A nem megfelelően indokolt, továbbá gyors megtérülést nem hozó projekteket határozatlan időre elhalasztották, a hosszú távú fejlesztések szerepe pedig jelentősen csökkent.

Az ügyféloldali vélemények a nemzetközi szinten megállapított trenddel nagyrészt egyező álláspontokat tükröztek. A kutatási eredményből megállapítható azonban, hogy a korábban indított *stratégiai jelentőségű fejlesztéseket* a változások kapcsán nem halasztották el vagy függesztették fel, csupán a kezelésükkel kapcsolatos kontroll szintje emelkedett meg. A beruházásokra szánt keretösszeg tekintetében ismeretes, hogy – habár mennyiségében közel változatlan maradt – az irányultság megváltozott, a gyorsan megtérülő, valamint a termelékenységet javító projektek kerültek előtérbe. A jövőre vonatkozóan egyelőre annyi ismeretes, hogy az elhalasztott beruházásokat addig nem valósítják meg, amíg a piaci viszonyok javulása nem következik be.

A szolgáltatói oldali vélemények egyöntetűen a beruházások elhalasztásának fájdalmas tapasztalatáról számoltak be. Nincs azonban egyezés a válaszadók között az óvatos újraindítási folyamat érzékelése kapcsán. Az egyik véleményben a korábban elhalasztott beruházások óvatos, megfontolt, lassú, de egyértelmű újraindításáról esett szó. A másik megkérdezett az újraindítás későbbre halasztását említette, a gazdasági környezet javulására várva.

A beruházások elhalasztásának és újraindításának kérdésében a feltárt ügyfél- és szolgáltatóoldali vélemények részben egyeztek. A fő különbség a korábban elhalasztott beruházások újraindításával kapcsolatban mutatkozott, külön kiemlendő, hogy e területen még a szolgáltatóoldali vélemények között sem volt egyetértés.

### *2.5.3. Új projektötletek, fejlesztési területek*

A válság hatására kevesebb tér jut az új projektötletek megvalósításának. A fejlesztési területek prioritizálása kapcsán néhány, egyértelműen a válsághoz köthető változás tapasztalható.

Az ügyféloldali vélemény alapján ismeretes, hogy az új projektötletek térhódítási lehetősége szerény. Amennyiben azonban egy újonnan felmerült projektötlet jellege a korábban jellemző növekedési célzat helyett a megfelelőség, a termelékenység, vagy az egyszerűsítés irányába mutat, továbbá megfelelő projektindoklás és

rövid megtérülési idő kapcsolódik hozzá, úgy a bank elmondása alapján semmi akadálya nincs a megvalósításának.

A szolgáltatóoldal az új projektötlek határozott térhódítási lehetőségéről számolt be. Ismeretessé vált, hogy az ügyfelek a válság hatására a kiutat jelentő megoldásokat keresik, és minden, a megváltozott elvárásaiknak eleget tevő, azokat elősegítő projektötlet iránt nyitottak bizonyulnak. A megkérdezett ügyfél- és szolgáltatóoldali vélemények lényegében megegyeznek a felvetett kérdéskörben. Az új projektötleknek egyértelműen van térhódítási lehetősége, amennyiben azok a megváltozott igényekre nyújtanak megoldást.

### 3. NEMZETKÖZI ÉS HAZAI TAPASZTALATOK ÉRTÉKELÉSE

A hazai tapasztalatok felmérése lehetőséget ad arra, hogy azokat a nemzetközi szakirodalom korábbiakban ismertetett vizsgálati eredményeivel összehasonlítsuk. Tekintsük a 3. táblázatot, amely aspektusonként vizsgálja az érzékelt hatásokhoz kapcsolódó hazai és nemzetközi tapasztalatokat.

3. táblázat: A nemzetközi és hazai tapasztalatok összehasonlítása

Aspektus	Érzékelhető hatások	Nemzetközi tapasztalat	Hazai tapasztalat
Szolgáltatói kapcsolatok	Szolgáltatói konszolidáció	Erősödés a válság kapcsán	Érzékelés/erősödés a válság kapcsán
	Kapcsolatok elmélyültsége	Stratégiai partneri kapcsolatok létrehozása	Stratégiai jelentőségű szolgáltatók azonosítása, kapcsolat elmélyítése
	Szolgáltatóváltás, ügyfélmegtartás	Költségekre fókuszálás minden szempontot megelőzően, törekvés új ügyfelek szerzésére	A hangsúly a meglévő ügyfelek megtartásán
Szerződések	Szerződések átvizsgálása és újratárgyalása	Költségcsökkentési célzatú átvizsgálás, újratárgyalás	Költségcsökkentési célzatú átvizsgálás, újratárgyalás
	Szerződések tartalmi és szerkezeti átalakulása	Szerződések egyszerűsödése, méretcsökkenés	Szerződések komplexebbé válása, méretnövekedés
	Árazás	Új árazási mechanizmusok megjelenése, alkalmazása	Új árazási mechanizmusok megjelenése, alkalmazása
Szolgáltatás-nyújtási modellek	Új szolgáltatási modellek iránti érdeklődés	Felhőalapú megoldások, visszaszervezés	Felhőalapú megoldások, visszaszervezés
	Új szemléletmódok, megfontolások	Közmű jellegű IT, standard szolgáltatások, attitűdbeli nyitottság	Közmű jellegű IT, személyreszabottság, visszafogott nyitottság
IT-beruházások	A beruházások indoklása	Szigorúbb megkövetelés	Szigorúbb megkövetelés
	A beruházások elhalasztása, újraindítása	Projekt elhalasztása, újraindítás folyamatban	Projekt elhalasztása, újraindítás késlekedik
	Új projektötlek, fejlesztési területek	Térhódítási lehetőség megfelelő igény kielégítése esetén	Térhódítási lehetőség megfelelő igény kielégítése esetén

Forrás: saját szerkesztésű táblázat a kutatás eredményei alapján

Az összehasonlítás alapján megállapítható, hogy hazánkban a nemzetközi trendek követése zajlik. Ennek fő oka lehet például egy erős külföldi anyavállalati háttér, amely súlyos követelményeket támaszt egy hazai leányvállalattal szemben. Ezen

elvárásoknak akkor is meg kell felelni, amikor hazánkban az elvárást keltő hatás talán még meg sem jelent.

Ez a kényszer a proaktivitás lehetőségét hordozza magában, hiszen elébe lehetne menni, és ezáltal meg lehetne előzni olyan problémákat, amelyek a hazai szolgáltatási piacon később bizonyára megjelennek. Az érzékelhetően fokozott költségérzékenység azonban nem kedvez a proaktivitást célzó gondolkodásnak. Amíg minden akciót a költségek minimalizálása hajt, addig hazánk aligha képes kihasználni ezt a kínálkozó lehetőséget. A megfigyelt eredmények alapján érdemes lenne a proaktivitás fokozására koncentrálni, ezáltal javítva a hazai szolgáltatásnyújtás és -igénybevétel jelenlegi állapotát.

## IRODALOM

- ÁIHP (2009): *Átalakulóban az IT-outsourcing hazai piaca*. <http://www.vg.hu/valalatok/infokommunikacio/atalakuloban-az-it-outsourcing-hazai-piaca-297634>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Beardsell, J. (2010): *IT Backsourcing: Is it the solution to innovation?* [http://www.swissmc.ch/documents/Beardsell\\_Julie\\_working\\_paper\\_012010.pdf](http://www.swissmc.ch/documents/Beardsell_Julie_working_paper_012010.pdf). Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Bendor-Samuel, P.–Simanson, E. (2009): *The impact of the global economic downturn on outsourcing and offshoring*. <http://www.unoeste.br/intepp/imgsite/artigos/33.pdf>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Brahma, S. (2011): *Winning strategies in troubled times*. <http://research.everestgrp.com/Downloads/EGR-2011-9-V-0592.pdf>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- CISDS (2008): *Comparison of ITIL Sourcing and Delivery Strategy*. <http://www.itservicestrategy.com/comparison-til-sourcing-and-delivery-strategy>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Dressler, S.–Maggio, D. V. (2010): *Business process outsourcing in times of crisis and recession*. [http://www.dressler-partner.com/downloads/research/outsourcing\\_crisis.pdf](http://www.dressler-partner.com/downloads/research/outsourcing_crisis.pdf). Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Fekete Gizella (2009): *A gazdasági válság hatásai*. <http://businessonline.prim.hu/cikk/71133/3>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Fenn, J.–LeHong, H. (2011): *Hype cycle for emerging technologies, 2011*. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1763814>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- GEM (2009): *The global economic meltdown and its impact on outsourcing*. [http://brazilexportati.files.wordpress.com/2008/11/market-update\\_brazil-outsourcing.pdf](http://brazilexportati.files.wordpress.com/2008/11/market-update_brazil-outsourcing.pdf). Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- George, T. (2010): *Coming up in 2011: Integrated Sourcing, a Potent Cloud and More Flexibility*. <http://nearshoreamericas.com/outsourcing-predictions-2011/>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- George, T. (2011): *Pricing Models For IT Sourcing: Comparing the New and Old*. <http://nearshoreamericas.com/pricing-models-sourcing-comparing/>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.

- Goolsby, K. (2011): *Outsourcing experts discuss new flexible pricing models*. <http://www.outsourcing-center.com/2011-01-outsourcing-experts-discuss-new-flexible-pricing-models-article-42412.html>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Greenfield, D. (2011): *IT Budget trends to watch in 2011*. <http://www.smartertech-nology.com/c/a/Technology-For-Change/IT-Budget-Trends-to-Watch-in-2011/>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Hyder, E. B.–Kumar, B.–Mahendra, V.–Siegel, J.–Heston, K. M.–Gupta, R.–Mahabob, H.–Subramanian, P. (2002): *eSourcing Capability Model (escm) for IT-enabled service providers v1.1*. 2002. October, pp. 15–21. <http://reports-archi-ve.adm.cs.cmu.edu/anon/2002/CMU-CS-02-155.pdf>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Ilosvai Péter (2009): *Szolgáltatások közel s távol*. [http://www.itbusiness.hu/heti-lap/business/Szolgáltatások\\_közel\\_s\\_távol.html](http://www.itbusiness.hu/heti-lap/business/Szolgáltatások_közel_s_távol.html). Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- IOS (2011): *IT Outsourcing statistics 2011/2012*. Computer Economics Inc., 2011.
- Jayatilaka, B.–Hirschheim, R. (2009): „Changes in IT sourcing arrangements” *Strategic Outsourcing: An International Journal*. 2(2): 84–122.
- Juan, J.–Du, V.–Lee, D.–Nandgaonkar, S.–Waddell, K. (2010): *Global sourcing in the postdownturn era*. <http://www.bcg.com/documents/file61006.pdf>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Mathers, B. (2011): *Global sourcing trends: What's ahead for 2011*. <http://nearshoreamericas.com/sourcing-trends/>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Maurer, W. (2011): *Contracting for innovation in outsourcing, 2010–2011*. <http://www.gartner.com/id=1511614>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- OSF (2010): *Outsourcing 2010 – Summary of findings from IAOP's State of the Industry Survey*. [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/267IAOP\\_Out-sourcing\\_2010\\_Report.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/267IAOP_Out-sourcing_2010_Report.pdf). Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- OTC (2009): *Outsourcing in times of crisis: How external relationships deliver real business results*. <http://www-935.ibm.com/services/hk/gts/pdf/ciw03056usen.pdf>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Overby, S. (2009): *10 outsourcing trends to watch in 2010*. [http://www.cio.com/article/511237/10\\_Outsourcing\\_Trends\\_to\\_Watch\\_in\\_2010](http://www.cio.com/article/511237/10_Outsourcing_Trends_to_Watch_in_2010). Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Overby, S. (2010): *11 outsourcing trends to watch in 2011*. [http://www.cio.com/article/647965/11\\_Outsourcing\\_Trends\\_to\\_Watch\\_in\\_2011](http://www.cio.com/article/647965/11_Outsourcing_Trends_to_Watch_in_2011). Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- PM (2009): *Pricing Methodology*. <http://www.outsourcing-law.com/pricing-methodology/>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Rangineni, V. (2009): *Benefiting from the recession through outsourcing*. <http://www.slideshare.net/MahindraSatyam/benefiting-from-the-recession-through-outsourcing>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.
- Rosenthal, B. E. (2009): *Morrison & Foerster's Study: How the recession has changed outsourcing*. <http://www.outsourcing-center.com/2009-09-morrison-foersters-study-how-the-recession-has-changed-outsourcing-article-37428.html>. Lekérdezve: 2012. 03. 04.

SOTCS (2011): *State of the CIO survey*.

<http://www.cio.com/documents/pdfs/2011stateofthecio.pdf>.

Lekérdezve: 2012. 03. 04.

Tonninger, W. (2011): *Global outsourcing trends für 2011: Innovation zählt wieder!* <http://businessreadyblog.wordpress.com/2011/01/27/global-outsourcing-trends-fr-2011-innovation-zhlt-wieder>.

Lekérdezve: 2012. 03. 04.